

## <論文>連邦分権制と小売業経営 : Federated Department Store 調査を通じて,連邦分権制の論理性と歴史性とを検証する

著者	川崎 進一
著者別名	Kawasaki Shinichi
雑誌名	経営論集
巻	17
ページ	63-85
発行年	1980-12-30
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00005833/">http://id.nii.ac.jp/1060/00005833/</a>

## 連邦分権制と小売業経営

——Federated Department Store の調査を通じて、  
連邦分権制の論理性と歴史性とを検証する——

川 崎 進 一

### は し が き

経営組織の設計において、成果中心の組織を考えるならば、連邦分権制が最も卓越した設計であるというのは、早くからP. F. ドラッカーの主張であるが<sup>1)</sup>この論文では、連邦分権制の論理が、特に大規模、小売業経営において、最も卓越した組織設計であること、しかも、歴史的現実の中で、フェデレーテッド社によってそれは証明されていること、更に、そのフェデレーテッド社は、なぜ成長段階の中で連邦制を採用せざるを得なかったか、しかし、今日なおいかなる点に未熟さをもっているかなどを問題にしようとするものである。

ここでケースとして取りあげているアメリカのフェデレーテッド社 (Federated Department Stores, Inc.) は、アメリカ最大の百貨店グループであることはよく知られている。“Federated”という社名は、かつて先見性を持ったいくつかの伝統的百貨店が連合、合併してつくりあげた企業名である。

しかし、どこの都市に行っても、フェデレーテッドという店名の百貨店は存在しない。連合全体が“フェデレーテッド”なのである。

フェデレーテッド社は、もちろん、最初から連邦制組織の論理の実現を目指したのではなくて、歴史的展開のうちに、必然的に連邦制組織を設計せざるを得なかったのである。すなわち、ある段階において、連邦分権制組織が卓越した組織であることを自覚し、これを推進することになったのである。

フェデレーテッド社は、これまで百貨店業界トップの座にあり、抜群の業績をあげてきた。第二位のメーシー百貨店 (Macy Stores)、第三位のアライド (Allied Stores) を売上高において大きく引き離している。アメリカの小

売業界全体をみても、フェデレーテッド社のランクは第8位を占め、百貨店として大型小売業ベストテンに入るのは同社だけである。同社は1964年以来、一貫してベスト・テンの地位を堅持してきている。そのため小売業界からその組織設計について注目を集めてきたのである。権威ある業界誌 *Business Week* 誌は、既に早い頃から驚異的に成長するフェデレーテッド社に注目して、その成長と組織戦略について報じている<sup>2)</sup>。

このことは、更に、アメリカにおける百貨店全体の衰退段階を考慮に入れるならば、一層、この組織戦略は驚異的なことと考えねばならないのである。

アメリカの伝統的百貨店の立場は、W.R. Davidson の小売業ライフサイクル理論<sup>3)</sup>によって説明するまでもなく、現実的に、ダウンタウンの衰退、ディスカウント・デパートメントストアの急進、GMS の圧迫、専門店のシェア拡大などによって苦境に立たされている。

もちろん、フェデレーテッド社といっても、いつまでも、高成長、高収益企業でいることはできないであろう。しかし、以上のような百貨店の衰退段階にあって、高成長、高収益をつづけてきたことは事実であり、それが連邦分権制によるものであることは明らかである。

しかし、フェデレーテッド社といっても、客観状況の変化によっていつまでも、高収益企業でいることはできないであろう。数多くの他の要因があるからである。しかし、これまでの成長と高収益が特異な組織によることは確かであり、環境の変化に対して、今後どう対応するかは、長期的に見ていなければならない問題である。

## 1. フェデレーテッド社の概念

まず、はじめに、流通業界におけるフェデレーテッド社の歩みと小売業界の位置を明らかにしておこう。

第1表は、1970年における全米流通業の上位10社の経営指標である。第2表は1978年のそれである。この8年間にフェデレーテッド社の年間売上高は、21億ドルから54億ドルに達し、第9位から第8位にランクされている。純利益は、第5位にランクされている。70年よりやや下ったものの依然上位にある。売上高純利益率も他企業からみると非常に高い。やや低くなってきたのは、やはりダウンタウンにある百貨店のうちで利益貢献度の低いものを

第1表 アメリカ小売企業上位10社

(1970年)

順位 '70	順位 '69	社名	売上高 (\$000)	純利益 (\$000)順位	売上利益率 (%) 順位	従業員数 (人) 順位
1	1	シアーズ・ローバック	9,262,162	464,201 1	5.0 1	359,000 1
2	2	A&P	5,650,000	53,000 8	0.9 9	120,000 5
3	3	セーフウェイ・ストアズ	4,860,167	68,892 5	1.4 7	96,760 6
4	4	J.C. ペニー	4,150,886	114,096 2	2.7 4	145,000 3
5	5	クローガー	3,735,774	39,732 9	1.1 8	83,811 7
6	6	マーコー(モンゴメリー・ワード)	2,804,856	59,637 7	2.1 6	127,100 4
7	8	S.S. クレスギ	2,595,155	66,994 6	2.6 5	80,500 8
8	7	F.W. ウールワース	2,527,965	76,624 4	3.0 3	225,275 2
9	9	フェデレーテッド百貨店	2,096,935	82,169 3	3.9 2	75,700 9
10	10	フード・フェア・ストアズ	1,762,005	10,636 10	0.6 10	30,000 10

出所：フォーチュン誌(1971年 5月号)

第2表 アメリカ小売業上位10社

順位 '78	順位 '77	社名	売上高 (\$000)	純利益78年 (\$000)
1	1	シアーズ・ローバック	17,946,336	921,523 1
2	2	セーフウェイ・ストアズ	12,550,569	146,118 7
3	3	K マート	11,812,810	343,706 2
4	4	J.C. ペニー	10,845,000	276,000 3
5	6	クローガー	7,828,071	84,596 12
6	5	A & P	7,288,577	4,791 48
7	7	F.W. ウールワース	6,102,800	130,300 8
8	8	フェデレーテッド百貨店	5,404,621	197,896 5
9	9	モンゴメリー・ワード	5,013,514	119,367 9
10	11	ラッキー・ストアズ	4,658,409	80,400 15

出所：フォーチュン誌(1979年6月号)

もっているからである。しかし、1980年2月で終る決算では、売上高は、58億60万ドル、純利益2億3百万ドルと順調に伸びている。

同社は、現在、20事業部門から成り立っている。このうち18部門は既存店舗が合併してできたもので、残りの2部門は新設部門である。フェデレーテッド社は、もちろん、百貨店部門が中心であり、店舗数183店になっているが、ほとんど古い歴史をもった伝統的、名門百貨店といってよい。これらのほかに、



第3表 フェデレーテッドを構成する事業部

(1978年)

事業部 (店名)	創業 (年)	店舗数	事業部 (店名)	創業 (年)	店舗数
Abraham & Straus	1865	11	Goldsmith's	1870	4
Bloomingdale's	1872	15	Lazarus	1851	14
Boston Store	1906	6	Levy's	1903	1
Bullock's	1906	20	I Magnin & Co.	1876	24
Bullock's No. California S.	1970	5	Ralphs (スーパーマーケット)	1873	97
Burdine's	1898	19	Rike's	1853	5
Filene's	1852	15	Sanger-Harris	1857	11
Foley's	1900	9	Shillito's	1830	9
Gold Circle Discount Stores	1967	48	Rich's	1830	15
Gold Triangle Stores	1968	6	Richway	1970	18

出所：同社の 1980 Annual Report

第4表 店舗数と売場面積の動き

## Properties

Retail space (unaudited) at year-end was as follows:

店 名 (square beet in thousands)	February 2, 1980		February 3, 1979	
	No. of Units	Gross Space	No. of Units	Gross Space
Abraham & Straus	11	4,566	11	4,545
Bloomingdale's	15	3,397	15	3,407
Boston Store	6	1,343	6	1,343
Bullock's	20	4,473	19	4,409
Bullock's No. California	5	872	5	872
Burdines	19	3,634	16	3,166
Filene's	15	1,886	14	1,829
Foley's	9	2,789	8	2,471
Goldsmith's	4	1,093	4	1,056
Lazarus	14	3,465	14	3,464
Levy's	1	298	1	298
I. Magnin	24	1,632	23	1,501
Rich's	15	3,735	15	3,713
Rike's	5	1,662	5	1,662
Sanger-Harris	11	2,128	11	2,128
Shillito's	9	2,330	8	2,173

Total Department Stores	183	39,303	175	38,037
Gold Circle	42	4,993	41	4,894
Richway	18	2,023	17	1,930
Gold Triangle	6	485	6	485
Total Mass Merchandising	66	7,501	64	7,309
Supermarkets-Ralphs*	97	3,240	98	3,263
Total	346	50,044	337	48,609

\*In February 1980, the Company contracted to sell up to eleven northern California stores, subject to a number of contingencies. 出所：同社の1980年 Annual Report

第5表 各店の売上高(比較)

Abraham & Straus		Levy's	
1979 Sales	\$ 512.0	1979 Sales	\$ 36.7
1978 Sales	506.3	1978 Sales	32.9
Bloomingdale's		I. Magnin	
1979 Sales	\$ 518.2	1979 Sales	\$ 205.8
1978 Sales	474.0	1978 Sales	175.6
Boston Store		Rich's	
1979 Sales	\$ 99.1	1979 Sales	\$ 328.8
1978 Sales	92.1	1978 Sales	312.2
Bullock's		Rike's	
1979 Sales	\$ 405.3	1979 Sales	\$ 122.9
1978 Sales	371.2	1978 Sales	123.5
Bullock's Northern California		Sanger-Harris	
1979 Sales	\$ 74.7	1979 Sales	\$ 240.7
1978 Sales	67.9	1978 Sales	211.2
Burdins		Shillito's	
1979 Sales	\$ 407.0	1979 Sales	\$ 211.6
1978 Sales	336.6	1978 Sales	199.9
Filene's		Gold Circle	
1979 Sales	\$ 267.7	1979 Sales	\$ 387.8
1978 Sales	258.8	1978 Sales	354.8
Foley's		Gold Triangle	
1979 Sales	\$ 412.2	1979 Sales	\$ 50.3
1978 Sales	377.6	1978 Sales	49.9
Goldsmith's		Richway	
1979 Sales	\$ 112.1	1979 Sales	\$ 205.4
1978 Sales	105.9	1978 Sales	182.6
Lazarus		Ralphs	
1979 Sales	\$ 325.4	1979 Sales	\$ 882.7
1978 Sales	312.4	1978 Sales	851.9

出所：同社の1980年 Annual Report

三つのディスカウント・ストア部門と一つのスーパーマーケット部門がある。

フェデレーテッド社が、百貨店、それも伝統的、名門百貨店を構成の主力としているという意味では、デービットソン理論から理解すれば、百貨店が合併など革新的戦略転換をとらない限り、衰退過程のなかに沈滞する小売業とならざるをえなかったであろう。

しかし、単なる合併戦略は、フェデレーテッド社だけではない。デートン・ハドソン百貨店<sup>4)</sup>も合併によってできた巨大百貨店であり、アライド百貨店<sup>5)</sup>も合併によってできた巨大百貨店である。また、ブロードウェイ百貨店<sup>6)</sup>で知られているカーター・ホース・ヘル社も合併戦略をすすめてきた。しかし、これらの百貨店が中小都市の百貨店を母体として合併してきたのに対して、フェデレーテッド社は、比較的大都市に立地する名門百貨店を中心としてつくった点が合併戦略においても特徴的である。

たとえば、ロスアンゼルスのパロックス百貨店、アトランタのリッチス百貨店などは、その地方の名門中の名門である。

フェデレーテッド翼下の百貨店のなかでもアブラハム&ストラウス(Abraham & Straus)、ブルーミングデール(Bloomingdale's)、ラザラス(Lazarus)、バーディス(Burdine's)、リッチス(Rich's)などは業績のよい店である。なかでも、全米の中で最も「エキサイティングな百貨店<sup>7)</sup>」はブルーミングデールの本店である。不況下でも利益を伸ばしている。フェデレーテッド社の中で利益、売り上げとも平均を上回る伸びを示している。

フェデレーテッド社の基礎は、このような伝統的名門百貨店の合併と連邦原則によってしっかり固められている。しかも、最近では新しい分野への戦略的展開も積極的で、1968年には、カリフォルニアで、高収益・高占有率のスーパーマーケット・ラルフス(Ralph's)を合併し、同社にとっては未知の分野である食品スーパー部門に本格的に取り組むことになった。1977年のラルフスによるコンビネーション・ストアへの新業態展開、及びオペレーションのコンピュータリゼーションは連邦原則によるメリットとして高く評価されている。

さらに、新しい分野への第2弾として、同年、ディスカウント・ストア部門を開設した。これは合併・買収ではなくて、フェデレーテッド社自らの企画であり、新業態の展開である。

この新事業部門は、二つに分れている。一つは、ソフト・グッズを主として扱うゴールドサークル(Gold Circle Discount Stores)であり、もう一つは、ハード・グッズを扱うゴールド・トライアングル (Gold Triangle Stores)である。

百貨店部門を中心として、これらの新しい事業部、スーパー部門、ディスカウント部門も含めて、20のデビジョンは東部、西部、南部と広がっており、所有店舗は、百貨店183店、ディスカウント・ストア66店、スーパーマーケット97店、計346店舗である。

これらの店舗の全売上高の85%は、もちろん、百貨店部門であるが、15%は新しい事業部門からの売上げである。しかも、注目されるのはこれらの新事業部門の成長率が高いことである。極めて短期間に店舗を展開し、構成比を15%も持っている。これも連邦制原則のメリットと考えられるのである。

なお、参考までに、それぞれの店の売場効率を示すと次のようになる<sup>8)</sup>。

Bloomingdale's	\$ 153	Bullock's	91
Foley's	148	Rich's	88
Filene's	142	Bullock's North C.	86
Levy's	123	Boston Store	74
Sanger-Harris	113	Rike's	74
A & S	112	I. Magnin	126
Burdine's	112	Gold Triangle	104
Goldsmith's	103	Richway	102
Lazarus	94	Gold Circle	78
Shillito's	91	Ralph's	272

フェデレーテッドが本格的な経営規模の拡大に着手したのは1945年からである。それまでは単なる持株会社にすぎなかった。この年を契機にラザラス2世を会長としたオペレーション会社へと変身している。そして、有望な都市のダウンタウンにある伝統的百貨店を次々に合併した。その第一号はヒューストンのフォーリズ (Foley's) であった。以後、ダラスのサンガー・ハリス (Sanger-Harris)、マイアミのバーディンス (Burdine's)、メンフィスのゴールド・スミス (Goldsmith's)、1964年には、西海岸の一流百貨店バロックス (Bullock's)、マグニン (I. Magnin) をも翼下に収めた。1960年代は、アメリカの伝統的百貨店の合併戦略が相次いで起きた年であった。

しかし、フェデレーテッド社の場合には、合併が不当に同社の企業規模を

拡大し、百貨店間の競争を弱める結果になるという理由で、パロックスの買収後は、連邦取引委員会から1970年まで合併禁止の勧告を受けていた。

そこで、先に述べたように、1968年には、異業態であるスーパーマーケットのラルフスを買収し、同時に、デスカウント・ストア部門を新設したのである。そして、1976年アトランタのリッチス百貨店を買収した。それは、11店の百貨店、11店のデスカウント・ストア、3店のブテーク専門店を持っていた。

フェデレーテッド社は、これらのものを連邦単位として、営業活動については全く自立性を与えている。これが同社のマネジメント原則の特徴なのである。もちろん、ローカルレベルでの自律単位のマネジメントが効果的になるために、本部機構との間に権限分業が成立しているのである。

## 2. 連邦分権制とは

フェデレーテッド社は、合併・吸収による拡大という戦略をとり、その上、他のチェーン・ストアや合併百貨店とは全く異なる独自の組織、すなわち、一般に「連邦分権制」といわれる組織設計をとった。むしろ、それは、フェデレーテッド社にとって、歴史的必然の方向でもあった。

さて、ここでは、その連邦分権制が論理的に、一般的な職能別組織とどこがちがっているか、そして、その運営上の長所はどこにあり、その必要条件、効率条件はどこにあるかを考察しよう。

理論的に考えれば、組織設計には、原則として二つの方法がある。

一つは、職能別組織、であり、もう一つは連邦的分権制—連邦制である。

職能別組織とは、事業の経営過程の主要な段階ごとにさまざまな職能を統合したユニットを設け、たとえば、購入・生産・販売といったように。そして、最大限の責任をこれらのユニットに付与するという方法である。

この職能別組織は、水平的分業を高度に発展させるなどの長所もあるが、流通企業では中規模以上のチェーンストアになると、組織の効率が落ちる。組織が硬直化し、官僚的になり、共通の目的を見失いやすいからである。ことに、小売業経営においてチェーン・ストアとして拡大化した場合には、他の企業経営よりもっと深刻な問題が発生する。それは、生産性の低い小売業経営の生産性を更に低めることになる。

このような規模の拡大から来る硬直化や官僚化、そして、目標の混乱、不

明確などの問題を解決するために設計されたものが連邦分権制である。

職能的組織では、経営成果ではなくて、専門的な技能や知識が重要視されやすい。そのような組織の中では、真面目な人々は専ら専門的な技能の練磨や専門的な知識の増進だけにはげみ易いため、視野、技能、ロイヤルティ、マネジメント能力などの点で、偏狭になり、そのために上級経営担当職には向かない職能専門家を多数育てる結果になるのである。もう一つの職能的組織の欠陥は、目標設定が困難になるということである。職能それ自体は、事業の一部にのみ関与するので、事業全体との関連を見失うことになりやすい。また、職能それ自体は、事業の一部にのみ関与し、事業全体との関連をもちにくいということがある。したがって、職能的組織の目標の達成は、もっぱら専門的基準にしたがって設定されることが多いのである。たとえば、チェーン・ストアにおいて、店舗開発担当は、能率的に考えて、同じ開発努力でより大型のものを開発しようとする。しかし、商品部の担当者の能力はそれと平行して開発されないことが多い。それで、総合店によっては、専門店をスピンドアウト（企業の外に出す）することによって人材を育成しようという方法をとるのである。

このような部門目標は、経営担当者の注意と努力を事業全体の成功に向かわせるよりも、かえって、全く逆の方向に導きかねないのである。全体目標を具体的に部門目標として基準化することがむずかしいということもあろう。

また、職能的組織においては、経営の階層がいたずらにふえやすい。これがまた、目標を混乱させる原因になるのである。

このような欠点に対して成果目標中心の連邦分権制 (Federal decentralization) が考えられてきた。

企業組織を連邦分権制で設計するというのは、組織の設計原則として、いくつかの自律的事業体 (autonomous business) から編成するということ、そして、それを統一的組織体<sup>9)</sup>として運営するということである。

もちろん、そこでは、編成されているそれぞれの自立的単位 (autonomous units) の大きさ——どの程度で自立できるかということ——が当然問題になるが、また、どのように、分権化し全体を統一するかという問題になる。

前者については、その自立単位の自身の業績や成果について、どのくらいの規模ならば責任がとれるか、また、どのくらいの規模ならば企業全体へ貢

献責任をとることが出来るか、という観点から活動単位を決定しなければならないであろう。もちろん、それぞれの単位には、それぞれ最高責任者（トップ・マネジメント）を置かねばならない。

第二の問題の全体を統一するという点については、特別の使命と機能をもった本部を必要とし、特別な集権的管理手段と企業全体に共通した評価尺度が必要となる。でなければ、分権ではなくて、分解になるからである。

連邦原則は、現業単位としての自律性を与えるが、企業全体に対しては最大限の責任をとるよう設計するからである。

このようにして自律的な事業体を運営するのが連邦分権制である。

連邦分権制が、近代的な大企業にとって有効な支配的構造原理となりうる理由は次のような長所があるからである。

① 連邦分権制は、経営担当者の視野を拡大し、彼らの自己規制によって努力を直接事業目的の達成に向わせることが出来る。

② 職能制と異ってそれぞれの経営担当者は経営環境の変化に敏速に対応することが出来る。

P.F. ドラッカーは、これによって「経営担当者が自己偽瞞に陥ったり、古い安易なやり方にもっぱら力を注いで、新しい将来性のあるものを無視したり、あるいはまた、有利な部門の犠牲において不利益な部門を維持したりするような危険が未然に防がれる」とする。そして「もはや自己偽瞞や手抜きを間接費や総売上高という煙幕で業績をうやむやにってしまうことはできなくなる」と具体的事例をあげている<sup>10)</sup>。

③ 連邦分権制の下では、各単位の経営担当者は、規模の面から自分の仕事を完全に把握することが出来る。自立制ため、一人の経営担当者が管理しうる部下ないしは単位の数、部下の統制限界によって制限される必要はない。もっと広い管理責任の範囲を持つことが出来る。

ドラッカーは、シアーズ社の事例をとりあげている。シアーズ社では、地域副社長（Regional Vice-President）は約100店を統轄している。これらの店は、いずれも、自立的な経営単位としてそれぞれ独自の市場活動を行い、利益についても全面的な責任を負っている。各ストア・マネジャーは、それぞれ30人の部門マネジャーを部下にもっているが、これらの部下もまた、それぞれ自分自身の自立的な単位を経営し、市場活動及び利益に対する責任を負って



いるのである。これは自律単位について理解するための具体的な材料である。

④ 次に、連邦分権制は、明日の経営者を育成することが容易である。分権制の全般管理者は、その事業がどんなに小さくても、真のトップ・マネジャーである。資金調達・資金源に関する責任はないが、営業活動のすべてのことに意思決定を下さなければならない。管理の意思決定ばかりでなく、戦略的意思決定も下さなければならない。その結果、彼は完全に独立してはいないけれども、自律的な組織を指揮することによって自己育成をするのである。

しかも、分権制は、かなり低い階層のうちから、能力テストを受けることになる。

したがって、間違いをおかしても、企業に与える損害やリスクがあまり大きくないときに評価を受けることが出来るのである。「明日の指導的な地位につくべき人間を育成し、テストするための組織原則として、連邦原則に匹敵するものはない<sup>11)</sup>」ということができる。

この経営能力の評価は、いかなる企業においても、重要な経営課題であるが、実践を通してでなければ正しい評価はできないのである。

⑤ 連邦制の下では、低い層の若い人々にも自立的な職務を与えることが出来る。これによって彼らの能力や真価を実地にためすことが出来るのである。

以上のように、連邦分権制の編成は、職能別組織や直線組織とは全くちがった長所をもっている。

職能別組織の場合には組織とは職能の寄せ集めであるとみているのであって、課題や仕事から出発している。しかも、そのような組織では、それらの課題や仕事を正しく遂行すれば正しい成果は自然に得られるものであるという前提に立っている。成果はそれら活動の総和であると考えられているのである。

しかるに、連邦分権制は、その出発点が、仕事ではなくして、狙っている成果は何かという設問から出発している。したがって、連邦分権制では、第一に、事業が市場で成果をあげる上で最適の能力で運営出来るような組織単位を設立させる<sup>12)</sup>。しかる後に、自律的な事業体の内部にいかなる仕事、基幹活動をしなければならないかを問題にする。もちろん、自律的な事業体の内部における仕事や活動は職能別原則によって編成される。

また、自律的な事業体のすべては、同一構造、少なくとも類似の構造をもつ



ことが全体として能率的である。もちろん、この組織構造の統一が行き過ぎて画一主義に陥ってはならない。

しかし、連邦分権制を用いる場合には、自律的な事業体の事業の規模、すなわち、連邦制の単位の規模が問題になるであろう。これは、少なくとも、機能別組織の利点を引き出すことのできる規模、すなわち、管理者が業績をあげられる規模でなければならない。利点と引き出すという意味は、経営内部の努力の組織化が成果に対して適正であるとか、又は効果的であるという意味である。P.F. ドラッカーは「市場での成果をあげるに最適 (Optimal) の能力を発揮できるような単位<sup>13)</sup>」といているが、これは、特に環境の変わる小売業経営の現実問題として真理である。したがって、全社的長期計画は、自律的規模をどのくらいにすることから出発しなければならないであろう<sup>14)</sup>。なお、後述するが、自律単位を統制するのは、本部の予算統制であり、それが執行のための援助である。

### 3. 連邦分権制の小売業経営への適用

連邦分権制の適用範囲は広い。自律的な事業単位で働く人間にとっては、事業全体の課題も理解しやすいし、自分自身の課題も理解しやすい。それだけに連邦分権制は、組織としての安全性があり、変化に対する適応力ももっている。

したがって、連邦分権制は、工業経営だけではなく、商業経営にも、またサービス経営にも適用される。それぞれの活動分野の中に分権化した自律的な事業として組織することが出来るからである。特に、大型小売業や多店舗小売業においては、小売業としての性格——地域事業——から地理的分権単位として全体を組織するほうが効率である。

連邦分権制をとることによって相互に業績を比較することが可能になるので、自己満足の危険を減少させることが出来る。小売業におけるオーナー経営者というものは、古くて成績のあがらない事業をいつまでも維持する傾向がある。更に、総売上高の数字にかくれて利益のあがらない店を維持しようとするものである。そのため機能別組織をとっていると不採算部門を勇敢に切ることはできないものである。それには、客観的な測定基準がないからでもある。

ことに、繁盛店、特に、かつて最高の立地条件にあった百貨店は、立地の変化が認識せず、自己欺満に落ち入りやすかったのである。

しかし、各店が自律的単位として連邦制を組織している場合には、比較が容易であり、客観的な測定基準も持ちやすい。

これに反して、もしも、オーナー経営者が独立で、不採算事業を継続している場合、測定基準が不明のため、部下の管理者の努力を無駄に望みのない業績や成果の向上に集中させることになるであろう。

連邦制をとることによって、このような経営者の責任を明らかにし、能力も開発することができる<sup>15)</sup>。それだけではない。経営者のビジョンや努力を直接事業の業績と成績に明確に結びつけることが出来るのである<sup>16)</sup>。

フェデレーテッド百貨店は、合併によってこのような連邦分権制の利点を歴史的に実証してきた会社である。同社のこれまでの業績がこれを示している。しかし、フェデレーテッド百貨店は、初めに論理があってそうしたのではなく、むしろ歴史的発展の中に必然的に論理を実験してきたのである。

連邦原則の最大の利点は、経営担当者の能力開発にある。なぜなら、分権制は、自律単位として、経営担当者は全体のために損益責任を負って事業全体を運営する立場にいるからである。したがって、連邦原則は、やがてトップ・マネジメントの責任を担うべき人間を早い時期から養成し、その能力をテストすることができる。経営担当者は、担当事業の業績と成果がはっきり分かる身近な位置におり、職能的な仕事をしているにすぎない場合でも、事業の業績や成果を仕事や課題に即座に結びつけ、また、その能力を開発できる位置にいる。したがって、その能力が自然に試験されるのである。

論理的には、連邦制原則によって大規模な複雑な組織をいくつかの事業体に分割することによって、全社の目標を理解しながら、各事業体を効率的に運営することが出来る筈である。中央集権的組織においては、管理に限界があるため規模が拡大するにつれて効率限度が出てくるが、連邦制原則にはそれが無い。連邦制原則は、それぞれの事業体を適正規模で単純なものとし、担当経営者が仕事や努力を事業全体の業績に指向させることが出来るようにすることができる。そこでは、全社的目標と自己規制による管理原則が有効に働くことになる。

その結果、本部の一人の最高経営者の下で働く人間の数や単位部門の数

は、中央集権制の場合とは異って、管理限界によって制約されなくなる。すなわち、自然に管理限界は広くなるのである。

しかし、論理には、時間性はない。歴史的発展には、時間性があり、適用にはいくつかの段階がある。論理の適用は、現実過程のなかにあるからである。したがって、そのなかには、時々、矛盾や背離があり、心理的緊張があり、妥協もあって、漸次、論理的骨格が築かれて行くのである。

フェデレーテッド百貨店の歴史は、この論理を求めての合併の歴史であった。むしろ、現実には、フェデレーテッド社の場合は、この合併の過程を通ることによってこの論理を自覚してきたといってよいであろう。連邦制原則を自らの手で体现する歴史であった。

フェデレーテッド百貨店の誕生は、世界恐慌の開始する1929年である。しかし、連邦制としての本格的展開は、1945年以後であった。既に述べたように、同社の歴史は、一流店の合併と買収戦略の歴史であった。このことが当初より連邦制を考えざるを得なかった理由である。

同社を創設し、しかも、今日、世界最大の百貨店グループを築きあげたのは、長く同社の会長を勤めてきたフレッド・ラザラス2世のリーダーシップに負うところが大きい。今日のフェデレーテッド百貨店の業績は彼の功績であるといってもよい。彼は、連邦制組織を築いた優秀な経営者として絶賛を与えられているのである。

連邦制原則は、初めからアイディアとして存在したわけではなく、極めて単純な発想から生れたものである。有力百貨店が、百貨店の現状を認識し、いかにして戦略的にこの成熟期を克服して行くか、そのために、いかにして百貨店マーチャンダイジングの技術を向上させるか、このような目的をもって研究組織をつくろうということがきっかけとなったのである。

もちろん、最初、単純な動機ではあったが、連邦制につながる構想は既にもっていた。その組織では、メンバーは、企業内の戦略、戦術及び財務内容を公開しなければならなかった。これがメンバーになる加入条件でもあった。

この研究組織の構想は、早くも1916年に R.R.A (Retail Research Association)として成立している。このアソシエーションの参加メンバーの百貨店としては、ラザラス (Lazarus)、アブラハム & ストラウス (Abraham & Straus)、ブルーミングデール (Bloomingdale's)、ファイリーン (Filene's) など、更に、

その他のフェデレーテッド社創設メンバーの百貨店及び結局参加しなかったがハドソン百貨店、その他多くの地方百貨店が見られる。

この R.R.A の構想は連邦制の創設にとって、その歴史的意味は大きい。ラザラス 2 世は、この機構を更に発展させ、各社の企業経営の具体的内容まで交換させ、問題のある場合にはこれを共同で研究し、発表するよう提案した。もちろん、このような考え方に対しては、一部で猛烈な反対もあった。

しかし、R.R.A を見事に運営することによって、これを実現するようになったのである。このことは、強力なリーダーシップがあったからである。

R.R.A は、1920年、A.M.C (Associated Merchandising Corp) へと拡大・発展した。これには、全国26の一流百貨店が参加している。ここでは、売上高、経費率、総利益率、利益率など、営業情報が他社と比較しやすい方法で交換されるようになり、マーチャンダイジング及び共通の経営問題については、解決策について討論した。

しかし、このような機構だけでは満足できないラザラス 2 世は、1929年、遂に、今日のフェデレーテッド百貨店をつくる提案をし、これを実現にもって行ったのである。このきっかけをつくったのは、近代的百貨店の経営組織の原型を提案していた百貨店経営の権威ポール・マザール(Paul M. Mazur)<sup>17)</sup>であった。

彼は、A.M.C 加盟の同族経営会社であるファイリーン、ラザラス、ブルームینگデール、アブラハム&スト劳斯が互に株式を出し合って持株会社を設立するよう提唱した。持株会社にすれば、各企業が戦略的に負うべきリスクを相互に分散し得るし、また、相続問題が発生した場合にも税務対策に容易に対処することが出来るという二つの理由からであった。

1929年、基幹である4つの百貨店によって持株会社としてのフェデレーテッド百貨店が成立することになる。創業から参加した4百貨店は、いずれも当時すでに相当の経営力とマーチャンダイジング力を持ち、それぞれの土地では有名百貨店であった。

当時のフェデレーテッド社は、持株会社という形態であったが、既に、合併を決意するための確固たる連邦制の経営理念が成熟していた。

それは、次のようなものであった。

① 資産を相互にプールすれば、地域ごとに生ずる営業不振、つまり危険

については分散することができる。

② 成長するための情報が相互に交換できる。

③ 同時に、他の百貨店が犯した失敗は二度と繰返さなくて済むような教訓を得ることができる。

④ 不振店、不採算店については全部のリスクにおいて処理することが出来る。

⑤ 対行政・対税務に対して一本で対処できる。

もちろん、以上のほかにも長所がある筈である。地域に合った戦略をたて、地域マーケティングに責任をもつなど、フェデレーテッド社は、その後、基礎がかたまりと多くの店を合併した。ビジネス・ウィーク誌は(1976年10月18日号に)「屈指の名門、フェデレーテッド百貨店快調に急速発展——新出店戦略と高密度経営で市況の悪化を乗り切る」という論文をかかげて、不況の中でも依然好調であり、史上最高の決算数字であったこと、それが連邦制という独自の組織体制によることを報じている。

#### 4. 連邦分権制の統制問題

連邦分権制組織の中心の特徴は、分化された自律単位の役割と本部の役割、本部のトップ・マネジメントの任務の関係である。

連邦分権制による分権化された自律的単位(つまり現業単位)は、必要な経営陣を維持し、成長を管理し、発展するために、独自のマーケットが与えられている。

もちろん、この自律的単位は、有効に働き真の事業体として、利益の総和に貢献しなければならない。そのために、連邦単位には優秀な管理者が配置され、その腕をふるうことが出来るだけの(逆に言うと、有能であるかどうかのテストにもなる)広い職務範囲が与えられるのである。

このように連邦原則は、現業単位に最大限の自律性を与える。ということは、同時に、大きな責任遂行を要求していることになる。

最も重要なことは、自律単位と本部との関係である。本部が自立単位の活動のために何をしなければならないかということである。

連邦分権制を企業活動としての本質的統一性を保持しながら、それぞれの地域市場をもつ現業自治単位の活動を可能にする組織であるということ<sup>18)</sup>

は、同時に、本部も独自の職能をもつということである。たとえば、全体の予算の目標設定、将来の戦略の確立など、本部でなければならない仕事を遂行するということである。具体的には、共通のビジョンの設定、情報の提供、管理手段の統一、資金の調達と管理・運用、市場調査、商品開発、海外買付、海外投資、法律問題や対消費者関係、対政府関係、社会的研究開発などが考えられる。要するに、本部は自立的、地域単位をより強力なものにするために必要な一切の企業活動を創造しなければならないのである。と同時に企業全体に関する統制課題、長期の戦略に専念しなければならない。その意味では、本部もまた独立した存在なのである。

むしろ連邦制組織の主要な目的の一つは、最高トップが現業の仕事の監督、調整、支援のために時間をとられることなく、本部のトップとしての本来の仕事を果たすようにすることである。すなわち、日常業務にわずらわされず、変化する未来のための進路の決定、長期的戦略目標設定に専念できるようにすることである。したがって、本部は、分権単位に対して専らサービス活動をするためにだけ存在するものではない。この点誤解されてはならない。分権単位がいつまでも本部の提供するサービス・スタッフに依存しなければならないようでは、「分権制組織の弱体、脆弱化にほかならない<sup>19)</sup>」からである<sup>20)</sup>。

これをフェデレーテッド百貨店の歴史的事例についてみよう。

フェデレーテッド百貨店の場合は、最高責任者は二人である。すなわち、会長及び社長である。会長は、最高管理者としてコントロール、すなわち、財務とオペレーション・コントロールを担当し、社長はマーチャンダイジング・ポリシーを担当する。しかし、二人はそれぞれ職務を果たす上では同格である。戦略、長期計画については経営委員会制をとっている。

フェデレーテッド社では、自治単位をどのように考えているのであろうか。それには、次の三点が強調されている。

① アメリカという国が非常に広大で、地理的条件の差があり、百貨店マーケットを本部で一括統制することは困難であるということ。

たとえば、各地域ごとに、気象状況は大きく異なっており、また、そこで住んでいる人間の人種、収入、年齢、習慣、思考方法、言葉、消費者ニーズにもちがいがある。すなわち、マーケットの多様性や地域特性があるという



こと、そのため各地域に適応するため分権制が有利であるということである。

② 同じように、地域におけるマーケットの急速な変化、消費特性の変化に弾力的に対応しなければならないということ。

③ 歴史的事情、たとえば、フェデレーテッド社は、各地域の一番店を合併することで成長した企業であるから、合併後の各ディビジョンの組織をチェーン・ストアの様に標準化し、統一するには無理や抵抗があるということ。むしろ、現実的には、歴史的事情が統一のため重要であった。

そのため本部の機能は、スタッフ機能たらざるを得なかった。しかし、今日では次第に必要なライン権限も持つようになっている。

もう一つ重要なことは、分権制は、そのまま本社の弱体化であってはならないということ。逆に、連邦分権制の主要な目的の一つは、本社のトップ・マネジメントを強化し、トップ本来の仕事を果たせるようにするところにある。本来の仕事とは、目標の設定、進路の決定、戦略、新事業の決定など、基幹的な意思決定に専念することである。言いかえると、企業全体や未来の繁栄に影響を与える決定権を本部の経営陣に留保するということである。

そのために三つの分野の留保条項を持たねばならないのである。ドラッカーはこれを連邦制の大権条項と言っている<sup>21)</sup>。その第1は、新事業を開始し、不採算事業を廃止する権限、また会社の基本的信条の決定などの権限、第2は、基本的な資源（資金調達など）の配分に関するコントロールの権限、第3は、自律的な事業における重要な人事の決定に関する権限、これらは連邦制組織からみて当然留保されなければならないものである。もちろん、トップ・マネジメントは、自律的な事業がいかに大規模ないしは重要であってもその運営に手を出してはならないのである。

フェデレーテッドの本社権限に基づく経営活動は次のように具体的なものである。

これは、本部に留保されている大権条項、すなわち基本的職能といってよい。

- ① 全社的な基本方針の設定。
- ② 総合的な長期経営計画及び利益計画の決定。
- ③ 予算の最終決定、これは半年毎である。
- ④ 予算外の個別計画の承認、一定金額を越え、あるいは、その性質上重

要な資本投資（出店など）の承認。

⑤ 各事業部からの報告制度の設定。

⑥ 各事業部の業績評価（たとえば、その基準は投下資本利益率）及び内部監査、経理原則及び内部監査基準の制度化。

⑦ 事業部に対する人事政策（事業部の会長、社長など）、事業部の経営責任者が責任達成をしなかった場合の更迭。

⑧ 総合資金計画及び基本的資金調達。

⑨ 事業を廃止するとか新しい事業に進出するとかの決定。

⑩ 会社の基本的な信条・原則の決定。

⑪ 政府、組合、対 F.T.C の関係の調整。

⑫ 情報の提供、市場調査、不動産物件の選択と買収、建築設計。

以上であるが、本部経費として、各事業部は売上高の0.25%を拠出することになっている。これによって本部は事業活動をおこなっているのである。ここでは、当然少数スタッフ制を採用している。

しかし、最近の傾向として、地域での自治権は、次第に、中央本社からの強い統制をうけつつある。この傾向は、フェデレーテッド本社の活動を飛躍的に拡大させる結果になるであろう。たとえば、在庫管理や財務統制、地域法人の種々の経営問題に対する本社コントロールが増大することになる<sup>22)</sup>。現に、在庫には金利を負担をさせる手法をとっている。また分権単位のトップの人事も厳しくなっている。本社は「経営者は猛烈に働くかあるいは退めるかいずれかである<sup>23)</sup>」というほど強く責任を要求している。フェデレーテッド社に納品しているロスアンゼルスの子会社、インターナショナル・セット社のサミュエル・S・ブレス社長は言っている。「フェデレーテッド社ほどディビジョンの経営者を変える会社は小売業界にはまずないのではないか<sup>24)</sup>」と。ロスアンゼルスの子会社は、成績がよくなるまで4人の社長が交代させられたという。もちろん責任を取らせられたのであろう。連邦分権制は、最大限の自律性を与えるが、他方、最大限の責任を取るよう要求するからである。

しかし、フェデレーテッド社では、共同仕入れ、集中仕入れによって規模の利益を追求しようというチェーン・ストアの考えを採用するつもりはない。マーチャンダイジングやファッション戦略は各事業部に任かされてい



るのである。フェデレーテッド社の中でも、環境変化に一番うまく対応して成功しているのはブルーミングデール百貨店である。今日業界におけるファッションリーダーとしてのマーチャンダイジングやディスプレイは抜群である。連邦分権制組織としての成功の事例といってよいであろう。戦前はメーシーよりもはるかに一般の評価は低かった。

以上のように、フェデレーテッド社の事業部は、ドラッカーの述べるように強く分権的自治を与えられている一方で、強く集権が存在するのである。この集権は今日ではむしろ強まる傾向をもっているように見える。

最近、日常的な業務や長期的な目標の設定、これらに対するガイドラインが本社によって示されている。各事業部も本社の要望と合うように業務が進められている。

分権化された組織といっても、企業全体の利益のためにマイナスになるような計画は、もちろん、本社の経営陣によって拒絶されねばならない。

最近フェデレーテッドの本社では、多くの分野（たとえば、予算、長期計画、上級人事、教育、資金など）においてマニュアルの作成を行った。

自律している連邦単位を統轄するには、共通のビジョンが必要である。連邦単位は、自律化しているが、独立しているわけではない。自律性は、会社全体の業績を向上させるための方法なのである。連邦単位の経営者は、大幅な地方自治を認められているが、それだけに責任は重い。更に大きな組織の一員にすぎないからである。したがって、ブルーミングデール百貨店のよう

に自治を最大限に活用して業績をあげねばならないのである。

共通のビジョンは、本社と分権単位の意見や考え方のちがいを調整する重要な手段なのである。

79年度、フェデレーテッドの業績は、最高の時期からみれば若干低下しているが、これは、立地の悪い店を持っているからであろう。これからはこれらに対して新しい転換戦略がとられるであろう。

フェデレーテッド社が、連邦分権制を今後も活用してゆるぎない地位を確保するかどうか注目されるところである。同時に、理論的にも興味のあるところである。

(1980年10月20日受理)

1) P.F. Drucker: *Management* (Harper & Row) 1973, p.573-574 にも詳細に述べている。

2) Business Week: October 18, 1976.

3) W.R. Davidson 教授の理論。

教授は5つの小売業態のライフサイクルをあげている。

#### 5つの小売業態のライフサイクル特徴

業 態	導入年	最大の市場 占拠率に達 した年	成熟期に達 するまでに 要した年数	推定最大市 場占拠率	1975年の 推定市場 占拠率
ダウンタウンの百貨店	1860	1940	80	全小売高の 8.5%	1.1%
バラエティ・ストア	1910	1955	45	雑貨販売高の 16.5%	9.5%
スーパーマーケット	1930	1965	35	グロサリー・ス トア販売高の 70.0%	64.5%
ディスカウント・ デパートメント・ストア	1950	1970	20	全小売高の 6.5%	5.7%
ホーム・インプルーブ メント・センター	1965	1980 (推定)	15	金物雑貨、建材 販売高の 35.0%	25.3%

"The retail life cycle" by William R. Davidson, Albert D. Bates, and Stephen J. Bass, *Harvard Business Review*, November-December 1976.

この理論の特徴は、小売業のライフサイクルを述べると同時に、成熟期に達するまでに要した年数が次第に短縮すること、業態の転換は、市場占拠率に表われること、などで、これは、マックネア教授の所論でより具体的になっている。

	売上高	純利益	順位
4) 78ランク 16, Dayton Hudson (Minneapolis)	2,981,234	264,905	4
5) 78ランク 23, Allied Stores (New York)	2,107,939	82,339	14
6) 78ランク 22, Carter Hawley Hale Stores (Los Angeles)	2,116,586	63,820	18

7) Mark Stevens, *The Inside Story of Bloomingdale's*, p.14.

8) *Stores* (Nation Retail Merchants Association) July 1980, p.23.

9) 連邦分権制の原型は、GMのA.P. スローン、ジュニアが1921年から1922年にかけて実施した「政策統制の集権化と事業活動の分権化」であるといわれている。また、1950年から55年にかけて同社が行ってきた組織改革は、分権制の標準モデルであるという。

P.F. Drucker, *Management*, p.573.

10) P.F. Drucker, *The Practice of Management* (W. Heinemann LTD) 1957, pp.182-183.

11) P.F. Drucker, *ibid.*, p.183.

12) P.F. Drucker: *Management*. P.573.

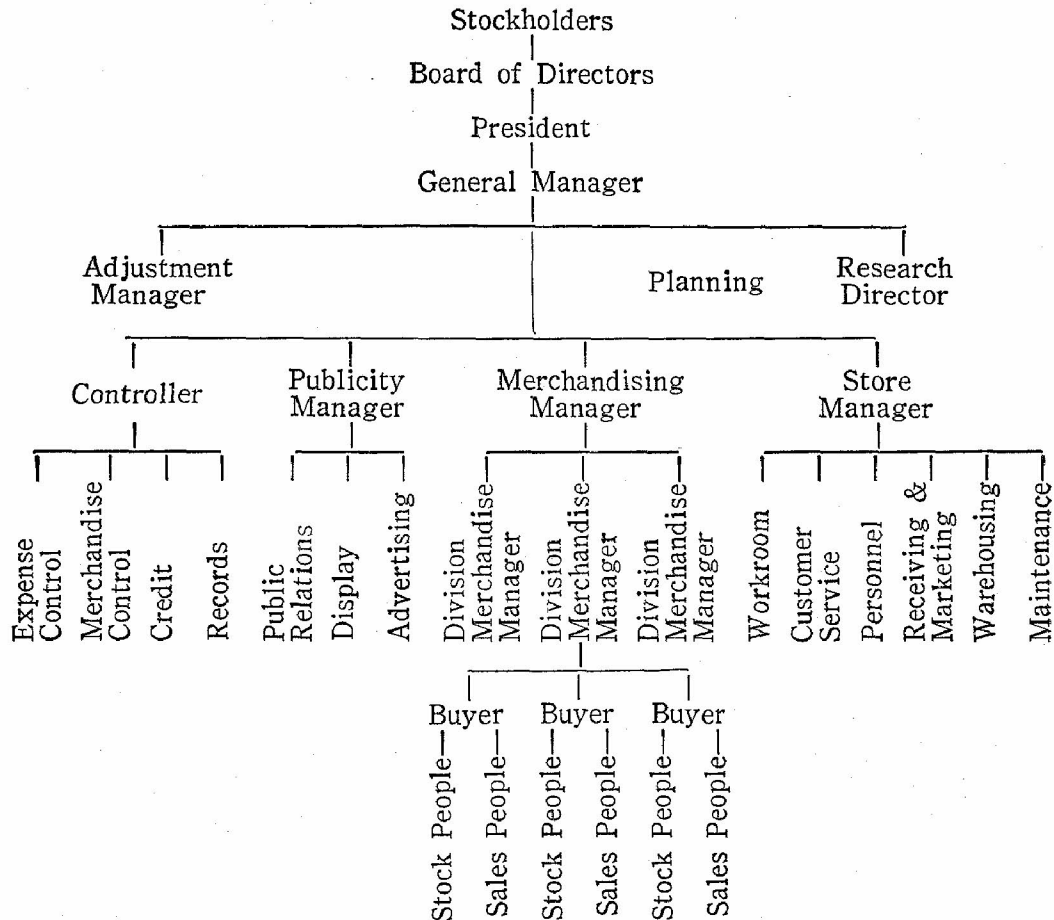
13) P.F. Drucker: *ibid.*, p.573.

14) 小売業、特にGMSチェーンの場合、わが国では、財務からみて1,000億円規

模が一つの理論的単位とみられている。

- 15) P.F. Drucker, *ibid.*, p. 575.
- 16) P.F. Drucker, *ibid.*, p. 574.
- 17) P.M. マザーの百貨店組織

### The Mazur Plan for Department Stores



Source: Adapted from Paul Mazur, *Principles of Organization Applied to Modern Retailing* (New York: Harper & Row, 1927).

Paul M. Mazur: *Principle of Organization Applied to Modern Retailing* (New York: Harper and Brothers, 1927) 彼は百貨店の組織を以上のように提案している。これをマザープラン (The Mazur plan) と言って有名である。

- 18) 自治単位にも、たとえば Boston Store の事例であるが、そこには Member of Store Executive Committee, Member of Store Operation Committee という意思決定機関がある。前者は最高意思決定機関であり、後者は経營業務委員会である。このような組織はシルトーズ百貨店でも同様である。
- 19) Drucker, *Management*, p. 583.

- 20) フェデレーテッドの本部のライン幹部は、会長 (Realph Lazarus), 社長 (Harold Krensky) 及び各地域担当の多数の副社長、直属のディレクター (スペシャリスト) から成っている。

会長は、主としてフェデレーテッド社全体に関する経営戦略を打ち出し、日常は各ディビジョンの巡回のため一年間の3分の2の時間を費して行っているという。

地域単位の社長は、管理業務の執行を行い、財務、販売、在庫などのデータの分析、現状把握から責任の所在の明確化、今後の対策計画を細かく立てる。副社長は社長の業務を補佐し、各ディビジョンでの細かい業務にタッチし、計画の完全達成の推進を行う。

- 21) P.F. Drucker, *ibid.*, p. 578.
- 22) *Business Week*, October 18, 1976, p. 75.
- 23) *Business Week*, *ibid.*, p. 76.